

# ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO NA DI GRÁFICA E EDITORA LTDA

## **Natália de Almeida Vicente**

Graduada em Administração. Universidade Federal de Juiz de Fora.  
E-mail: natalia.almeida@yahoo.com.br

## **Débora Vargas Ferreira Costa**

Mestre em Administração. Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: debora1@powermail.com.br

## **Márcia Cristina Machado**

Doutora em Engenharia de Produção. Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: marcia.61@uol.com.br

## **Joyce Gonçalves Altaf**

Mestre em Administração. Professora da faculdade Machado Sobrinho. E-mail: jgaltaf@yahoo.com.br

## **Marcos Paulo do Couto Costa**

MBA em Logística Empresarial. Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: mapcoto@yahoo.com.br

9

**Envio em:** Dezembro de 2013

**Aceite em:** Fevereiro de 2013

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo investigar o processo de formação de estratégia de uma empresa de pequeno porte, de caráter familiar, que atua no setor de indústria gráfica e situa-se na cidade de Juiz de Fora – MG, a DI Gráfica e Editora Ltda., à luz da abordagem da estratégia como prática social. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com caráter descritivo e estudo de caso da organização abordada. Destaca-se que a realização de um estudo a respeito do processo de formação estratégica em uma empresa de pequeno porte é oportuno, uma vez que a maioria dessas empresas são administradas por empresários que, em geral, atuam de forma empírica, sem conceitos de gestão e sem planejamento. No presente estudo, pode-se concluir que isso realmente ocorre, pois percebeu-se que as decisões do empresário são tomadas com base na experiência adquirida ao longo do tempo e, que esse não utiliza técnicas de planejamento estratégico para projetar o futuro. As ações estratégicas do presente estão baseadas em ações que deram certo no passado, configurando-se como padrões para guiar o futuro da empresa. Assim, a maioria dos padrões de formação da estratégia na empresa em estudo pode ser considerada emergente, uma vez que surgem com o aprendizado diário do empresário.

**Palavras-Chave:** Estratégia como Prática Social. Empresa familiar. Empresa de pequeno porte.

## STRATEGY AS PRACTICE: A STUDY IN DI GRÁFICA E EDITORA LTDA

**Abstract:** The present study aims to investigate the process of strategy formation of a small business, a family-owned, which operates in the printing industry and is located in the city of Juiz de Fora - MG, DI Gráfica e Editora Ltda, in the light of the strategic approach as a social practice. For this, we conducted a qualitative study with a descriptive and case study of the organization addressed. It is noteworthy that a study on the process of strategy formation in a small business is appropriate, since most of these companies are run by entrepreneurs who generally act em-

pirically without management concepts and unplanned. In this study, we can conclude that this actually happens, since it was realized that the decisions of the entrepreneur are made based on experience gained over time and that does not use techniques of strategic planning to project the future. The strategic actions of this are based on actions that have worked in the past, setting up as standards to guide the company's future. Thus, the majority of patterns of strategy formation in the study can now be seen emerging arise once daily learning manager.

**Key Words:** Strategy as Social Practice. family business. small business.

# 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações em que o mundo dos negócios se encontra, fazem da estratégia um fator crítico para a sobrevivência das organizações. Neste contexto, tanto grandes quanto pequenas empresas buscam criar estratégias que sejam eficazes perante seus concorrentes, estando sempre atentas às necessidades de adotarem novas estratégias, que gerem vantagens competitivas a longo prazo.

Assim, o tema estratégia tem recebido cada vez mais atenção no campo dos estudos organizacionais. No entanto, observa-se que a maioria dos estudos existentes nessa área estão voltados para a realidade de grandes organizações, que estão inseridas em um contexto diferente do vivido pelas pequenas empresas.

Existem diversas abordagens sobre o tema estratégia. Tradicionalmente, os estudos acerca da formulação da estratégia possuem um foco amplo no processo. Em contrapartida, surge uma vertente que estuda a perspectiva prática da estratégia, com foco nas micro-atividades que compõem o processo estratégico. Essa nova abordagem busca identificar como a atuação e as atividades do dia-a-dia dos atores influenciam na formação da estratégia.

O objetivo deste estudo é investigar o processo de formação de estratégia de uma empresa de pequeno porte, a DI Gráfica e Editora Ltda. à luz da abordagem da estratégia como prática social. Neste sentido, buscar-se-á identificar como as decisões estratégicas do empresário decorrem da prática e das micro-atividades por ele desenvolvidas.

A realização de um estudo a respeito do processo de formação estratégica em uma empresa de pequeno porte é oportuno, uma vez que a maioria dessas empresas são administradas por empresários que, em geral, atuam de forma empírica, sem conceitos de gestão e sem planejamento, o que reflete um alto índice de empreendimentos mal sucedidos.

O trabalho está pautado em fundamentos teóricos, a partir de uma pesquisa na literatura da gestão estratégica com enfoque nas pequenas empresas. Além disso, foi realizado um estudo de caso das características e práticas de gestão do empresário Sr. Ignacio Gaspardette. As análises das entrevistas e do ambiente da empresa permitiram verificar que a estratégia emerge de um processo de aprendizado permanente e é concebida na mente do gestor de forma tanto intuitiva quanto analítica.

Este artigo se divide em cinco partes, além desta introdução: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, estudo de caso, discussão e análise do resultado da pesquisa e conclusão.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. OS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia, atualmente associado à gestão empresarial, teve origem no campo militar, utilizada para definir as táticas a serem adotadas nas batalhas. Segundo Maia (2002, p.1), “o vocábulo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, a partir do termo “strategos” – a arte do general”. Neste contexto, uma grande contribuição para o tema ocorreu com o livro “A Arte da Guerra”, escrito pelo general chinês Sun Tzu. De acordo com Sun Tzu (apud Maia 2010, p. 1) “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Assim, a palavra estratégia designava sempre um instrumento de guerra, uma ferramenta para o general guiar seu exército e vencer o inimigo.

Com o passar do tempo, a estratégia ultrapassa o campo militar e passa a abranger ações nos campos do relacionamento humano, político, econômico e no contexto empresarial, mantendo sempre o objetivo principal de estabelecer caminhos para alcançar os objetivos traçados (MAIA, 2010).

A partir da década de 60, a estratégia começa a se consolidar no ambiente organizacional, com ênfase nas técnicas de planejamento estratégico. Para Biselli (2006, p.11), “embora já existissem fundamentos anteriores, ela começou a se consolidar apenas na segunda metade do século XX, mais especificamente na década de 60”.

No meio acadêmico, somente a partir da década de 70 o tema “Estratégia” passou a ser tratado como disciplina pelas escolas de administração.

Os estudos sobre estratégia apontam diversas abordagens, que focalizam diferentes aspectos, o que amplia a complexidade e a abrangência do tema.

É importante destacar que algumas definições elaboradas revelam pontos de convergência a respeito do tema. Todas as definições apontam para a relação que existe entre a organização e seu ambiente. Além disso, não há controvérsia a respeito da importância das decisões estratégicas para o futuro da organização e o papel que os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração.

Torna-se, então, necessário realizar um levantamento acerca dos diversos sentidos sobre o termo estratégia e onde cada um pode ser aplicado.

Na visão de Wright et al (2000, p. 24) estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Já para Ansoff (1991, p. 95), “estratégia consiste em um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento da empresa”.

Quinn (2003) propõe que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Para o autor, uma estratégia bem formulada ajuda a empresa a ordenar e alocar seus recursos baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e ações dos concorrentes. No quadro 1, Nicolau (2001) reúne algumas definições.

**Quadro 1:** Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autores	Definição de estratégia
Chandler (1962)	É a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965), Andrews (1971)	É o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Katz (1970)	Refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	É o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schandel (1978)	É o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1989)	São ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	É um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.
Thietart (1984)	É o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.
Martinet (1984)	Designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	É o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa
Hax e Majluf (1988)	É o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

**Fonte:** Adaptado de Nicolau (2001, p.4).

Segundo Mintzberg et al (2000) a estratégia como um plano (*plan*) é concebida de forma racional e aponta uma diretriz para o futuro. É um curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma determinada situação.

Ainda como plano, a estratégia pode ser um pretexto (*ploy*), uma manobra através da qual a organização busca enganar seus concorrentes. Uma organização pode, por exemplo, comprar terras para dar a impressão de que deseja expandir sua capacidade e desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a estratégia é a ameaça, não a expansão em si, trata-se de um “truque”.

A estratégia como um padrão (*pattern*) significa consistência no comportamento, podendo a estratégia ser pretendida ou não. A estratégia emerge a partir da manutenção de um conjunto de ações realizadas dentro da empresa.

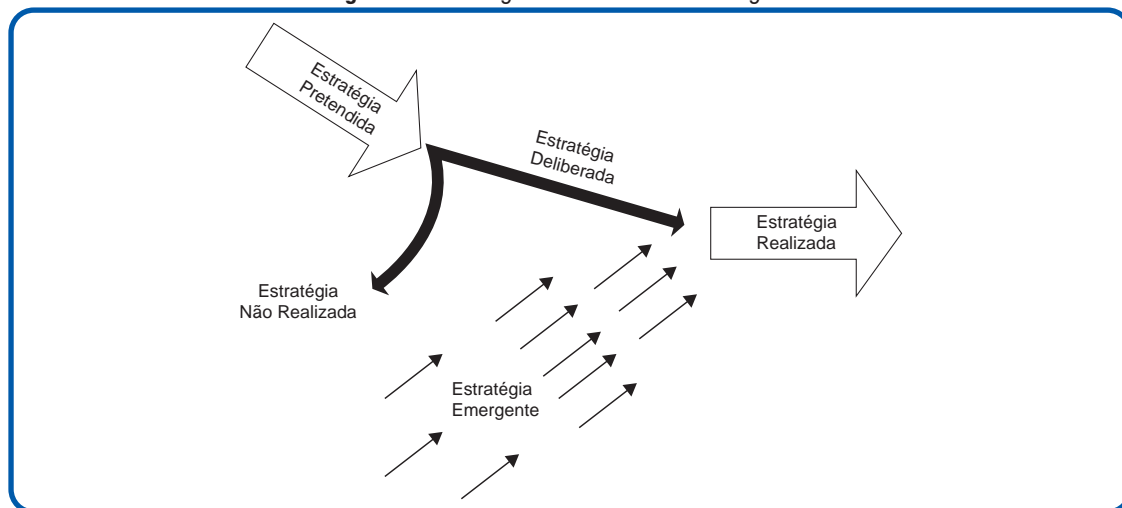
Já a estratégia como uma posição (*position*) é a força mediadora entre a organização e o ambiente em que atua, ou seja, entre o meio interno e o externo.

Por fim, a estratégia como uma perspectiva (*perspective*) engloba aspectos como cultura, ideologia e visão de mundo. A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou suas ações.

Na análise da estratégia como um plano e como um padrão, Mintzberg et al (2003) observam que a primeira pode ser rotulada como estratégia *pretendida* e a segunda como estratégia *realizada*. Assim, os autores propõem a distinção entre estratégias *deliberadas*, as quais existiam previamente e foram realizadas, e estratégias *emergentes*, as quais se desenvolveram sem intenções explícitas. Cabe destacar que nem toda estratégia pretendida será aplicada na prática, assim como nem toda estratégia emergente surge sem ação propositada.

Na figura 1, a estratégia pretendida representa o plano inicialmente traçado. A estratégia deliberada representa as intenções plenamente realizadas. A estratégia emergente retrata o padrão que foi desenvolvido na ausência de intenções, ou a despeito deles. Já a estratégia não realizada representa o plano que não foi utilizado. Por fim, a estratégia realizada retrata o padrão de fato concretizado.

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 19).

De acordo com Mintzberg et al (2000) o foco da estratégia deliberada é o controle, uma vez que busca certificar que as intenções gerenciais são realizadas em ação, sendo o foco da estratégia emergente o aprendizado, ou seja, o entendimento através da execução de ações delineadas pelas intenções.

Segundo Borges e Luce (2000, p. 38) estratégia deliberada “[...] é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados”.

É importante destacar que as estratégias nunca serão totalmente deliberadas ou puramente emergentes. Os estrategistas eficazes as combinam de forma a refletirem as condições existentes, em especial a capacidade para prever e reagir a eventos inesperados. Mintzberg e Waters (1985) relacionam alguns tipos que a estratégia pode assumir, de puramente deliberada à totalmente emergente, conforme quadro 2.

**Quadro 2:** Tipos de estratégia, desde muito deliberada até totalmente emergente

Estratégia	Principais características
Planejada	Originam-se em planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	Originam-se na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder é localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	São originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através da doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas.
Guarda-chuva	Originam-se em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições, etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	Originam-se no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos do conteúdo para outros agentes; estratégias parte deliberadas, parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada	Originam-se em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s).
Consenso	Originam-se em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	Originam-se no ambiente; este dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2003, p. 26) e Mintzber e Waters (1985, p. 270)



Mesmo com a existência desta distinção, estratégias emergentes tendem a se tornar estratégias deliberadas. Isso significa que uma organização, ao se deparar com uma estratégia emergente, pode incorporá-la à estratégia deliberada da empresa, como também descartá-la.

## 2.2. NOVA ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA: A PERSPECTIVA PRÁTICA

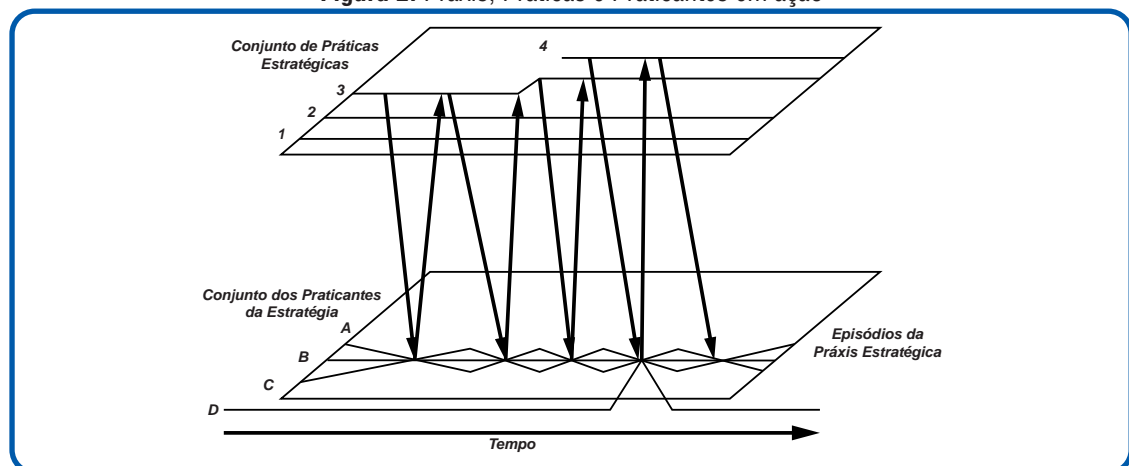
De acordo com Biselli (2006), deve-se estudar a estratégia-na-prática, deixando de fazer representações da prática e resgatando seu real sentido – no tempo e espaço em que as ações realmente acontecem e não no tempo e espaço determinados pela ciência.

O ambiente no qual as empresas estão inseridas, devido à sua complexidade, é impossível de ser percebido apenas por uma pessoa – o estrategista. Desta forma, toda a organização deve se envolver no processo estratégico, pois se unindo às visões de diversas pessoas, é possível obter um panorama mais realista do ambiente. De acordo com Pimenta e Oliveira (2007), entender esta questão é a chave para a perspectiva da estratégia como prática, uma vez que a percepção do ambiente depende do olhar de cada um e em geral este ambiente gera uma série de informações desconexas.

Para tornar mais claro esse conceito, Ernani (2009) diz que a perspectiva da estratégia como prática tem sua origem na abordagem processual proposta por Whittington (2002). Ainda segundo o autor, a diferença entre essas duas abordagens reside no fato de que a abordagem prática é orientada pelo nível gerencial, onde o controle da estratégia é atribuído ao gestor, enquanto a processual se apoia no nível organizacional e tem a estratégia como um artefato pertencente à organização.

Dentro dessa abordagem, Biselli (2006) propõe que sejam estudados os seguintes aspectos: a *práxis* da estratégia (trabalho); os *praticantes* da estratégia (trabalhadores); e as *práticas* da estratégia (ferramentas/tecnologia). De acordo com o autor, os praticantes da estratégia desenvolvem o seu trabalho de fazer estratégia, utilizando-se de práticas disponíveis para desempenhar suas atividades. Ele aponta ainda que “ao praticar a estratégia, os praticantes alteram também o cabedal de práticas disponíveis para serem utilizados por eles” (WHITTINGTON, 2002 apud BISELLI, 2006). Essa relação está representada na figura 2 abaixo.

Figura 2: Práxis, Práticas e Praticantes em ação



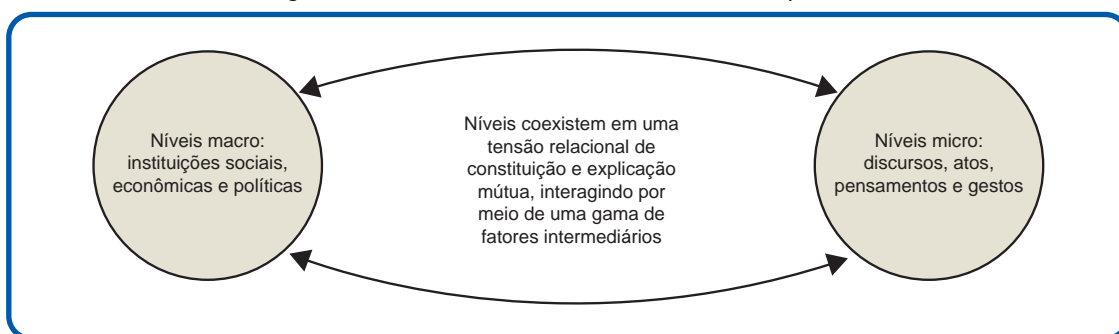
Fonte: Whittington (2006 apud MAIA, 2010)



Na figura 2, os praticantes da estratégia estão nomeados de “A” a “D”, sendo de “A” a “C” os praticantes internos e “D” o praticante externo. A figura enfoca cinco “episódios” da prática estratégica, como reuniões ou conversas informais. Ao formular as estratégias, os praticantes lançam mão de práticas disponíveis nos contextos organizacionais e extra organizacionais; as práticas legitimadas estão representadas no paralelogramo superior. Nas setas verticais estão representadas a utilização e a retroalimentação das práticas, as quais reproduzem ou alteram o conjunto de práticas disponíveis (MAIA, 2010). Essa abordagem mantém um foco maior nas micro-atividades envolvidas na construção da estratégia.

Wilson e Jarzabkowski (2004) enfatizam a importância de se contextualizar as micro-ações, relacionando qualquer análise no nível micro com influências e resultados em um âmbito macro. Na visão dos autores, essa relação entre macro e micro constitui dois pólos de um contínuo, com um relacionamento bidirecional, onde qualquer atividade que ocorra está relacionada tanto ao contexto macro quanto ao micro. Esta relação está representada na figura 3 abaixo.

**Figura 3:** Uma visão relacional de macro e micro-práticas



**Fonte:** Wilson e Jarzabkowski (2004, p.15).

Os autores afirmam que estudos em um nível mais micro consistem mais em uma rica descrição, adicionando pouco valor ao processo. Enquanto que a pesquisa em estratégia em um âmbito mais macro recorre a uma “variável resultado”, que possui mais influência sob o desempenho organizacional.

Pye (apud BISELLI, 2006) também aponta a importância de se olhar em conjunto para as questões macro e micro da estratégia, com o objetivo de procurar entender como o nível micro – as atividades do processo estratégico – se associam com o nível macro – os resultados estratégicos ligados à estratégia.

No âmbito econômico, o fácil acesso aos recursos de mercado exige que uma vantagem sustentável se apoie nas micro-atividades que são desenvolvidas nas organizações. Além disso, a hipercompetitividade exige das organizações uma resposta rápida, assim as decisões estratégicas precisam ser tomadas por gerentes que se encontram na periferia e não apenas no centro. A proposta não é ignorar as contribuições de uma abordagem macro, e sim valorizar os benefícios complementares advindos de uma abordagem mais micro sobre o assunto.

## 2.3. A ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA

Tradicionalmente, as pesquisas sobre estratégia se preocupam com as grandes organizações. Contudo, vem surgindo recentemente uma nova visão na literatura, abordando o processo estratégico das pequenas empresas, bem como suas particularidades de gestão e o papel que representam para a economia.

As empresas de pequeno porte apresentam características peculiares quando comparadas com as grandes organizações, o que torna necessário um estudo com enfoque diferenciado de gestão. Mintzberg (1995, p.178) classifica a empresa de pequeno porte (EPP) como organização com pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

O autor afirma que as EPP's frequentemente apresentam a cúpula como a parte mais importante e a visão do empreendedor, que geralmente é o proprietário da empresa, determina as atividades que nela ocorrem. Ressalta que, apesar dessa natureza centralizadora, apresentam uma estrutura flexível o suficiente para se adaptarem com maior facilidade às condições que lhes são impostas pelo ambiente.

Na visão de Paço-Cunha et al (2006), as pequenas empresas não contam com condições favoráveis para se obter um desempenho superior, uma vez que, ao contrário das grandes empresas, não possuem os mesmos recursos, não conseguindo vislumbrar os impactos por elas oferecidos. Devido a essas restrições, as pequenas empresas são vistas pelos autores como “organizações imperfeitas”

Geralmente o início e o desenvolvimento de um pequeno empreendimento, absorvem grande montante de recursos, sendo comum caracterizar-se pela falta. Com o tempo, a maioria desses investimentos requer resultados positivos suficientes para financiar o investimento inicial. Esta suficiência estará comprometida pelo crescimento futuro, de forma que as questões financeiras determinarão as decisões dos proprietários. Como consequência parcial, grande parte das pessoas que trabalham em pequenas empresas, até mesmo os proprietários, ocupam-se com questões relativas à operação, o que deixa a empresa repleta de pessoas que desempenham atividades diversas, refletindo em “dispersão” dos indivíduos na estrutura.

Na visão de Kao (apud LIMA, 2000), a estratégia mais apropriada para as pequenas empresas é a busca pela adequação entre sua estrutura e as características do ambiente. Desta forma, a flexibilidade é considerada essencial para a estratégia. Elas têm uma forma mais orgânica para se estruturar do que mecânica e hierarquizada, típica das grandes organizações. Julien (apud Lima 2000), diz que dentre vários fatores, o que propicia esse caráter orgânico é a facilidade adaptativa do trabalho e um fraco nível dos fatores de produção.

## 2.4. PRÁTICA DA ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA

Uma vez que a formulação da estratégia nas EPP's é atribuição do proprietário (MINTZBERG, 1995), muitos estudos se esforçam para estudar o “*aspecto personalístico*” dessas organizações, onde o processo tende a ser não analítico, em geral relacionado à incerteza e com foco nas oportunidades do mercado. Como o estrategista, neste caso, possui um conhecimento direto e íntimo da situação de sua empresa, ele pode fazer frente à incerteza e ambiguidade através de sua experiência e intuição.

Devido a essa influência que o comportamento individual apresenta sobre a formação e implementação da estratégia, a abordagem empreendedora vem ganhando espaço nos estudos acerca do tema, que passaram a se preocupar com a relação existente entre as características pessoais dos dirigentes e o processo estratégico na pequena empresa.

Apesar do crescente número de estudos sobre essa abordagem, Gimenez (2000) sinaliza a necessidade de maiores explicações sobre a cognição administrativa, para que se possa entender as razões que levam dirigentes de pequenas empresas a tomarem determinadas decisões estratégicas e o impacto de diferentes estilos cognitivos no processo estratégico.

Porac, Thomas e Emme desenvolveram um estudo que aplicava uma abordagem cognitiva no comportamento estratégico de pequenas empresas, no qual argumentam que “os elementos de uma estratégia cognitiva derivam-se das taxonomias cognitivas ou modelos mentais sobre a concorrência que os administradores possuem” (PORAC; THOMAS; EMME apud GIMENEZ, 2000, p. 13).

Os autores destacam ainda a importância da Estratégia como Prática no estudo das EPP's, uma vez que as dinâmicas que sustentam os processos estratégicos dessas empresas na maioria das vezes não são formalizadas ou mesmo explicitadas. Além disso, esta nova abordagem enfoca os atores organizacionais e suas rotinas, bem como a combinação desses elementos, responsáveis pelos resultados ligados à estratégia.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando sustentar conceitualmente as práticas de gestão que uma organização pode adotar, realizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2006), tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato com diversas publicações sobre o assunto em estudo, permitindo assim, um reforço à análise de suas pesquisas. Esta pesquisa baseou suas informações em dados coletados em livros, anais de congressos da área, periódicos e publicações avulsas. Nessa etapa, realizou-se uma revisão de literatura com o objetivo de levantar estudos já feitos sobre o tema em questão, permitindo a fundamentação teórica e conceitual necessária à consolidação e análise das informações obtidas na pesquisa.

Para a construção deste trabalho foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa é capaz de verificar diversos aspectos de uma dada realidade, como pressupostos subjetivos ligados às percepções e às dinâmicas das relações sociais (RICHARDSON, 1989).

Dentre os métodos existentes para se realizar uma pesquisa qualitativa, foi utilizado neste trabalho o estudo de caso, visando analisar profundamente o objeto em estudo. A técnica utilizada na pesquisa foi a entrevista baseada na história de vida do gestor, vinculada à análise do negócio da empresa em estudo. Os procedimentos metodológicos que deram apoio para a coleta de informações foram uma pesquisa documental e a observação participante dos autores.

O método da história permite ao entrevistador traçar a trajetória de vida do entrevistado, com o objetivo de associá-la a situações presentes (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002). O objetivo é explorar as experiências pessoais, familiares e a formação do indivíduo.

Visando conhecer melhor a empresa em estudo, foi utilizada a pesquisa documental, que consiste no exame de materiais de natureza diversa e representa uma rica fonte de dados para as pesquisas (GODOY, 1995). Esta pesquisa permitiu que os autores levantassem informações relevantes para o estudo através de dados na empresa. A observação participante foi utilizada, uma vez que um dos autores atua diretamente na empresa.

Com base no método de história de vida, foram elaborados roteiros de entrevista. A partir destes, foram identificadas e analisadas fases na vida do gestor. O objetivo foi identificar as práticas do empresário e o que o levava a tomar determinadas ações estratégicas em cada fase.

Cada roteiro foi elaborado de forma semiestruturada, o que permite flexibilidade e adequação no momento da entrevista, quando necessário. Além disso, o entrevistado possuía liberdade de expressão em suas respostas.

Para a aplicação destes roteiros, foram realizadas três entrevistas com o dono da empresa. A entrevista é um dos métodos mais utilizados para coletar dados em estudos qualitativos. As entrevistas foram realizadas na própria empresa e tiveram duração de duas horas e cinquenta minutos. Na primeira entrevista, com duração de trinta minutos, os autores coletaram informações da vida do empresário. A segunda entrevista teve duração de uma hora e vinte minutos, e abordou dois períodos identificados na linha histórica da empresa. Por fim, a terceira entrevista, com duração de uma hora, coletou informações do último período da empresa, bem como as perspectivas futuras que o gestor possui em relação ao negócio.

Para a apresentação dos resultados, as informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas de acordo com a sequência cronológica dos fatos, visando relatar a formação do perfil estratégico do gestor em cada fase da trajetória.

A estrutura criada para levantamento das informações, análise e apresentação dos resultados da pesquisa está dividida em 3 (três) grandes fases: trajetória do indivíduo, condução do negócio e desenvolvimento das práticas da estratégia, e perspectivas futuras. O quadro 3 apresenta o resultado do estudo, a partir do resumo das fases e das categorias que serão analisadas.

**Quadro 3:** Estrutura de apresentação dos resultados da pesquisa

Fases da história do empresário	Fases da história do empresário
<b>Trajetória do Indivíduo</b>	Abrange o período de vida do empresário anterior a abertura do negócio
<b>Condução do Negócio e Desenvolvimento das Práticas da Estratégia</b>	<b>Abertura e Crise do negócio (2000 a 2003):</b> abrange o período da abertura da empresa, da primeira crise no negócio e do aprendizado do empresário nos primeiros anos de vida da empresa.
	<b>Período de Crescimento e consolidação do negócio (2004 a 2008):</b> período em que a empresa começou a crescer e se consolidou frente ao mercado.
	<b>Período de Crise e Retomada do crescimento do negócio (2008 e 2011):</b> período de superação da empresa e a retomada do crescimento.
<b>Perspectivas Futuras</b>	Abrange as perspectivas do empresário quanto ao futuro do negócio.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

O objetivo dessa seção foi mostrar o modelo de pesquisa realizado, os métodos empregados e os instrumentos e técnicas utilizados na coleta dos dados. No próximo capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados.

## 4. O CASO DA DI GRÁFICA EDITORA LTDA.

Fundada em janeiro do ano 2000, a DI Gráfica e Editora Ltda. é uma empresa de caráter familiar, que atua no setor de indústria gráfica e situa-se na cidade de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais. Seu principal objetivo é oferecer produtos diferenciados e qualificados para seus clientes.

Inserida no quadro de pequenas empresas, de acordo com os critérios de classificação do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Porém, pelo critério de faturamento utilizado pela ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária – a DI Gráfica é classificada como de médio porte.

A empresa apresenta capacidade de realizar todas as etapas do processo de confecção dos seus produtos, incluindo serviços de pré-impressão, impressão e acabamentos. Possui um portfólio que inclui convites de formatura, agendas, folders, livros, revistas, embalagens, calendários, cartazes, carnês, banners, adesivos, catálogos de produtos, dentre outros.

Atua no mercado local, regional e interestadual, na região Sudeste, numa região com raio de 200km. Presta serviços para pessoas físicas e jurídicas. Seus principais clientes são as empresas da região, como MRS, Grupo Arcelor, Unimed, dentre outras; e instituições públicas, como UFJF e prefeituras da região. Seus principais concorrentes são as gráficas locais (impressos em geral) e algumas gráficas nacionais (convites de formatura), com atuação em Juiz de Fora.

A empresa conta com uma equipe de trinta e cinco funcionários, conforme quadro 4, além do proprietário, que atua diretamente nas atividades estratégicas.

**Quadro 4:** Descrição de funcionários

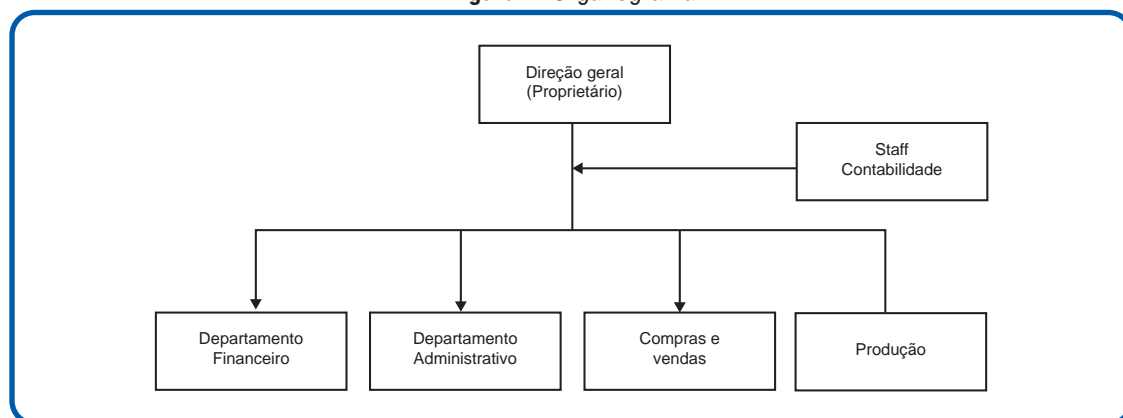
Setor	Nº de Funcionários
Financeiro	01
Compras e vendas	02
Administrativo (Organização e atendimento)	04
Pré-impressão	04
Produção	23
Motorista	01

**Fonte:** Dados internos da empresa. Elaborado pelos autores

Além dos funcionários incluídos no quadro da empresa, a gráfica conta atualmente com dez profissionais autônomos, que atuam como *designers* gráficos na criação dos convites de formatura. Para estes profissionais são feitos contratos por projeto realizado. A decisão em contratar profissionais autônomos se deve ao crescimento da atuação da empresa e à sazonalidade da demanda neste mercado.

A empresa possui uma estrutura hierárquica simples, onde não há uma divisão de setores que exerçam autonomia. Baseada em critérios de departamentalização funcional, ou seja, por agrupamentos entre as funções desempenhadas pelos funcionários da empresa, os autores desenvolveram uma proposta de organograma, conforme figura 6 abaixo.

**Figura 4:** Organograma



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme observado na figura 6, não há uma área específica para a gestão de Recursos Humanos. O próprio gestor, que está em contato direto com seus colaboradores, é o responsável por resolver problemas, dar *feedback*, selecionar novos funcionários e organizar confraternizações, com auxílio de funcionários do departamento administrativo.

Em suma, a gráfica trabalhou oferecendo serviços de impressão para grandes empresas e para agências que queriam terceirizar seus serviços. Com a experiência obtida durante estes anos, passou a oferecer os serviços de criação e fazer o inverso, terceirizando agências



para criar o *design* de seus produtos. Atualmente, a DI Gráfica atende a uma diversificada gama de clientes e oferece produtos customizados.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo a estruturada exposta no capítulo de metodologia, o presente capítulo divide-se em três partes, cada uma relacionada com um período de vida do empresário, a saber: trajetória do indivíduo, condução do negócio e desenvolvimento das práticas da estratégia e perspectivas futuras.

### 5.1. TRAJETÓRIA DO INDIVÍDUO

Com base na trajetória de vida do Sr. Gasparette, foi possível identificar traços de sua personalidade que podem influenciar em seu perfil como gestor. De acordo com os relatos, o empresário iniciou sua vida profissional de forma precoce. Sempre demonstrou vontade de querer mais financeiramente, mas para isso estava disposto a aprender para oferecer mais. O aprendizado surgiu através das atividades desempenhadas pelo ator.

Quando aparecia uma oportunidade melhor, não temia em mudar de emprego. Sua vida como empresário se iniciou de forma aventureira, estava disposto a arriscar. Essas características refletem traços de um empreendedor, contudo, o ator estava disposto a correr riscos sem muita cautela. Além disso, o ator relatou sempre ter habilidade para expressar-se bem, não enfrentando nenhuma dificuldade para lidar com pessoas. Segundo relatos do empresário, em cada fase de sua trajetória pessoal e profissional, adquiriu responsabilidades e aprendizado a partir das experiências vividas.

A aquisição da gráfica foi mais uma oportunidade vislumbrada. Não tinha planos de entrar para o ramo, mas considerou o negócio atrativo por possuir muitos contatos, considerados clientes em potencial pelo empresário.

Esta fase foi de extrema importância para seu futuro como empresário. A experiência adquirida com a gestão da gráfica permitiu ao empresário acumular aprendizado sobre o ramo gráfico e sobre o negócio, a ponto de ser capaz de inovar e mudar a empresa, até criar a DI Gráfica, com um conceito diferenciado do negócio.

### 5.2. CONDUÇÃO DO NEGÓCIO E AS PRÁTICAS DA ESTRATÉGIA

A análise realizada nesta fase abrange três períodos da empresa, desde a sua criação até o momento atual. Serão analisados os períodos de abertura e crise do negócio (2000 a 2004), período de crescimento e consolidação do negócio (2004 a 2008) e período de crise e retomada do crescimento do negócio (2008 a 2011).



### 5.2.1. Abertura e crise do negócio (2000 a 2004)

Abrange o período da abertura da empresa, da primeira crise no negócio e do aprendizado do empresário nos primeiros anos de vida do negócio.

Na análise da trajetória do Sr. Gasparette, foram detectadas em seu perfil características comuns de um empreendedor, disposição a riscos e liderança.

A criação da DI Gráfica está diretamente relacionada à experiência adquirida em seu empreendimento anterior. A decisão de criar a gráfica mostra que o ator passou a ter uma visão de negócio. Além disso, os relatos mostram a vontade do empresário em inovar, oferecendo produtos diferenciados para seus clientes. A partir desses relatos, é possível analisar que o empresário possui um perfil empreendedor e visionário.

Contudo, a crise enfrentada neste período fez o Sr. Gasparette rever sua forma de conduzir o negócio. O empresário relatou que com a crise aprendeu que não se deve ser o primeiro a lançar um produto, exceto quando o investimento é ínfimo em relação ao negócio. O empresário concluiu ainda que não devia ter ousado tanto, de forma destemida. Isso é um indício de que o empresário aprende com os erros do passado, e projeta mudanças com base nesses erros. As características apresentadas pelo ator nesta análise auxiliaram na construção das principais ações para a abertura da empresa e para a superação da crise.

Com base nas ações estratégicas identificadas neste período, principalmente a decisão de trocar o maquinário, pode-se concluir que as estratégias emergiram de acordo com as oscilações do ambiente, visando se adaptar à nova realidade. Ou seja, as decisões mais importantes foram tomadas frente às necessidades que surgiram durante o percurso.

### 5.2.2. Período de crescimento e consolidação do negócio (2004-2008)

Período em que a empresa começou a crescer e se consolidou frente ao mercado. Ao longo deste período, o Sr. Gasparette passou a se concentrar mais nas atividades de gestão, assumindo uma posição de comando e controle. Sua participação em atividades produtivas no início do negócio foi importante e necessária para a empresa. Contudo, neste momento o empresário precisava ter uma visão mais ampla do seu negócio, uma vez que a gráfica se encontrava em ritmo de crescimento.

Foi possível observar que o principal objetivo citado pelo Sr. Gasparette no período anterior se concretizou. Ao longo deste período, a empresa se consolidou frente ao mercado oferecendo produtos de qualidade aos seus clientes.

Contudo, o domínio de uma tecnologia de primeira e um workflow totalmente integrado não foi alcançado.

A decisão de atuar mais ativamente no segmento de convites de formatura se apresentou promissora, uma vez que a empresa está situada em uma cidade universitária, onde o público-alvo tende a aumentar, seja pela chegada de novas instituições particulares à cidade, abertura de novos cursos, ações do governo de oferecer bolsas ou ampliação das vagas na instituição pública.

Alguns fatos relatados neste período reforçam o estilo empreendedor do Sr. Gasparette. A vontade de criar produtos inovadores, capazes de surpreender os clientes mostra seu lado criativo e forma a visão que o gestor tem do seu negócio.

Além disso, o ator se diz perceptivo e focado, o que lhe permitiu criar novos produtos sem a realização de uma pesquisa de mercado. Com a experiência adquirida neste período, o gestor afirmou que ainda tem muito a aprender sobre como criar produtos novos.

A análise deste período permite concluir que as ações realizadas irão impactar positivamente no futuro da empresa.

### 5.2.3. Período de crise e retomada do crescimento (2008 – 2011)

Período em que a empresa superou outra crise e retomou seu crescimento. Este período foi marcado por um momento de crise e pela reestruturação na condução do negócio.

Para o gestor, a decisão de horizontalizar as vendas foi fundamental para a empresa superar a crise e retomar seu crescimento. A gráfica conseguiu sustentar o crescimento e atualmente conta com um perfil de cliente altamente diversificado.

Outro fator considerado importante pelo empresário para a retomada ao crescimento foi o atendimento personalizado ao cliente. A customização é uma realidade que está presente em qualquer ramo de negócio e permite à empresa detectar as necessidades dos clientes e ir além, superando suas expectativas. Com isso, o gestor conseguiu alcançar os objetivos traçados no período passado, criando produtos qualificados e diferenciados.

Apesar da estrutura organizacional da empresa não apresentar setores autônomos, a divisão e delegação de funções realizadas neste período foram relevantes para manter um crescimento sustentável.

Além disso, o empresário consegue se empenhar em fazer o que gosta: contato direto com o cliente. Uma vez que as decisões na empresa estão centralizadas no gestor, esse contato facilita o processo de negociação, além de possibilitar ao empresário detectar de maneira mais clara quais são as necessidades de seus clientes.

A decisão de terceirizar parte dos serviços de criação, contratando profissionais *freelancers*, se mostrou uma alternativa para que a gráfica não possuísse um quadro ocioso de funcionários em épocas de baixa na demanda.

A ideia de criação e lançamento da revista Reforçar teve origem na dificuldade que a esposa do empresário apresentou ao auxiliar seu filho nas atividades escolares. Isso mostra que o ator sabe detectar uma oportunidade. O lançamento da revista, além de auxiliar no processo de horizontalização da gráfica, pode propiciar mais credibilidade à empresa, uma vez que se trata de um produto de criação própria.

Apesar de manter distância de seus concorrentes, o ator sempre os tem à vista. Isso porque, apesar de sua intenção ser de sempre lançar algo novo, que os concorrentes não imaginam, deve ficar atento às suas ações para detectar alguma possível tendência.

O ator relatou que neste período ainda não conseguiu realizar tudo o que queria. Seus desejos de dominar uma tecnologia de alta qualidade gráfica e de um *workflow* totalmente integrado ainda não foram satisfeitos, mas a empresa caminha para isso.

A vontade de sempre querer mais, relatada na trajetória do ator, reflete em sua maneira de gerir o negócio. Durante as entrevistas, o empresário relatou que, em sua opinião, a empresa não está consolidada. Afirmou ainda que espera pensar assim a vida inteira e que seu sucessor também tenha este pensamento, pois é o que faz a empresa crescer.

Na visão do gestor, a empresa tem um nome e credibilidade, contudo isso não sobrepõe a qualquer vacilo, uma vez que não acredita na fidelidade do cliente. O ator atribui o sucesso da empresa ao trabalho desempenhado, ao eterno conhecer e à seriedade e transparência ao comandar uma equipe.

### 5.3. PERSPECTIVAS FUTURAS

O esforço da DI Gráfica, direcionado pelas ações do Sr. Gasparette, está em oferecer a seus clientes produtos inovadores, capazes de surpreender. O objetivo principal do empresário é expandir cada vez mais o seu negócio.

Visando ampliar a atuação da empresa no segmento de pequenos consumidores de papel, o empresário está com um projeto de adquirir uma nova máquina. Este equipamento possui a mesma função dos demais presentes na gráfica, contudo seus *softwares* são inovadores e acelera o processo de produção com menos interferência humana. Esse projeto possibilita uma ampliação na atuação da gráfica em seus serviços personalizados.

As intenções do empresário desde os primeiros anos da DI Gráfica consistem em dominar uma tecnologia de qualidade gráfica, com equipamentos de primeira e um *workflow* que ainda não está satisfeito. O empresário acredita que no futuro a empresa estará *linkada* em outro negócio ligado a novas tecnologias de comunicação e personalização.

No que diz respeito a planos para concretizar seus projetos, o ator afirma que “*fazer acontecer o que projetamos e tentar ver o futuro é difícil, faço o presente bem feito, pois o futuro depende do passado para acontecer.*”

Desta forma, pode-se concluir que o empresário traça seus objetivos e projetos de forma clara e explícita. Contudo, sua forma de conduzir a empresa e alcançar os objetivos está baseada em sua experiência, ou seja, em seu aprendizado diário.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário competitivo vivido pelas organizações, a gestão estratégica tem-se tornado um fator determinante para o seu sucesso.

Com isso, nos últimos anos houve um aumento considerável no número de estudos sobre estratégia empresarial. Contudo, maior parte destes estudos está focada em grandes organizações, que estão inseridas em um contexto diferente do vivido pelas pequenas empresas. Assim, pouco se sabe sobre como os gestores desse tipo de organização atuam do desenvolvimento da estratégia.

Com o objetivo de responder questões sobre a realização das estratégias, onde surgem e quem são seus responsáveis, surge a abordagem baseada nas micro-atividades. Essa nova

abordagem enfatiza os processos detalhados e as práticas cotidianas que se relacionam com os resultados estratégicos.

O presente trabalho abordou a questão da estratégia na pequena empresa, baseado em estudos e pesquisas sobre o desenvolvimento das estratégias organizacionais, com maior atenção à abordagem baseada em micro-atividades e à identificação de práticas e ações estratégicas de dentro da empresa.

O objetivo da análise consiste em entender o processo de formação estratégica da DI Gráfica, a partir da identificação das ações estratégicas do gestor ao longo do tempo. A partir da análise da empresa e das práticas do Sr. Gasparette, percebe-se que as decisões do empresário são tomadas com base na experiência adquirida ao longo do tempo. Por ser o gestor o principal responsável pelas ações estratégicas na empresa, elas surgem a partir de sua atuação nas atividades da empresa, sua visão como empreendedor e sua percepção do ambiente.

Esta influência que o Sr. Gasparette exerce sobre as decisões e escolhas estratégicas da gráfica podem ser explicadas com base na abordagem cognitiva, que procura compreender as razões que levam os dirigentes de pequenas empresas a tomarem decisões estratégicas e o impacto dos diferentes estilos cognitivos no processo estratégico. O ator toma suas decisões estratégicas de forma peculiar.

O empresário não utiliza técnicas de planejamento estratégico para projetar o futuro. Suas estratégias estão baseadas em ações que deram certo no passado, configurando-se como padrões para guiar o futuro. A maioria dos padrões de formação da estratégia na empresa em estudo pode ser considerada emergente, uma vez que surgem com o aprendizado diário do empresário.

Analisando as atividades realizadas pelo ator dentro da empresa, foi possível perceber que ao longo de esta trajetória, seu foco sempre esteve na constante identificação das necessidades dos clientes e na criação de produtos inovadores, capazes de surpreender quem os adquire.

Nas diferentes fases da *trajetória* do Sr. Gasparette foi possível detectar traços de seu perfil como gestor. O empresário apresentou características de um empreendedor, disposto a correr riscos – inicialmente como um aventureiro, mas com o tempo se tornou mais cauteloso – e a dar grandes saltos. Além disso, atua bem como líder e está sempre à procura de inovação.

A partir das atividades de gestão com as quais o empresário esteve envolvido, é possível verificar o aprendizado, um processo de construção permanente que não possui procedimentos claros, ou seja, vão se formando no decorrer do caminho.

Por se tratar de uma pequena empresa, a proximidade do gestor com as atividades rotineiras da gráfica proporciona maior agilidade nos processos decisivos e oferece uma visão das atividades existentes.

As análises permitem concluir que o empresário possui conhecimento geral dos processos tanto de gestão quanto de produção, e que seu perfil como gestor foi se formando no decorrer de sua vida.

Ao final do estudo, os autores concluem que o sucesso empresarial não depende da formalização dos procedimentos. A DI Gráfica alcançou o crescimento e se consolidou no mercado devido à forma em que o Sr. Gasparette enfrentou os desafios e explorou as oportunidades que surgiram durante seu percurso.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

**ANVISA**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/servicos/arrecadacao/porte.htm#enquadra>> Acesso em: 04 jun. 2011.

BISELLI, Fábio Figueiredo. **O que é Estratégia? Sentidos construídos por executivos que participam desta prática social**. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BORGES JUNIOR, Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l], v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.

FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando, C. **Boa Idéia! E agora**. Cultura, 2000.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35 (3), p. 20-29, mai/jun. 1995.

JULIEN, P.-A. (ed.). *The State of Art in Small Business and intreprenurship*. Aldershot: Ashgate Publishing, 1998.

KAO, R. W. Entrepreneurial Strategy. In: \_\_\_\_\_ Entrepreneurship and Enterprise Development. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 33-56, 1989.

LIMA, Edmilson de O. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, Blumenau, Fundação universidade Regional de Blumenau (FURB), v. 5, n. 2, 2000.

LIMA, Edmilson. **Estratégia de Pequenas e Médias Empresas**: Uma Revisão. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n2/v17n2a04.pdf>> Acesso em: 29 maio. 2011.

MAIA, Jonas Lucio. **Estratégia como Prática**. Universidade de São Carlos, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: Estrutura em Cinco Configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 6, p. 257-272, 1985.

MOURÃO, Campo. A Teoria dos Jogos em Estratégia. **Perspectiva Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 113-128, nov./maio 2006.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE, setembro de 2001.

OLIVEIRA, Luiz Carlos Pistóia de; KUYVEN, Arlete. **Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso**. Florianópolis, SC, Brasil, 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0702\\_0224.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_0224.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2011.

PAÇO-CUNHA, Elcemir; TURETA, César; BICALHO, Renata A. **Repensando a Prática nas Pequenas Empresas: Tradição, Emergência e Inquietações**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2006/dwn/eneo2006-356.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2011.

PIMENTA, Vinícius A.; OLIVEIRA, Fabiana A. de. **Novos rumos para a estratégia: a Perspectiva de Prática Social**. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORAC, J. F.; THOMAS, H.; EMMER, B. Knowing the competition: the mental models of retailing strategists. In: JOHNSON, G. (Ed.). **Business Strategy and Retailing**. New York: Wiley, 1987, p. 59-79.

PYE, A. (2003). Making Sense of the explanatory function of strategizing. Trabalho apresentado na EGOS Colloquium, Copenhagen, 19. Disponível em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org)

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SEBRAE. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra_bia?ident_unico=97)> Acesso em: 04 jun. 2011.

SUN TZU. **A arte da Guerra**. São Paulo: Paz e terra, 1999.

VASCONCELOS, F. Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: o Caso da Internet no Brasil. **Anais do ENANPAD** – Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração [CD-ROM], Salvador, BA, 26, 2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. Richard. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000400006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000400006.pdf)> Acesso em: 15 maio 2011.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. **RAE**, out./dez. 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.